

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث

دور إدارة التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

The role of the Training and Development Department in improving the  
job performance of employees

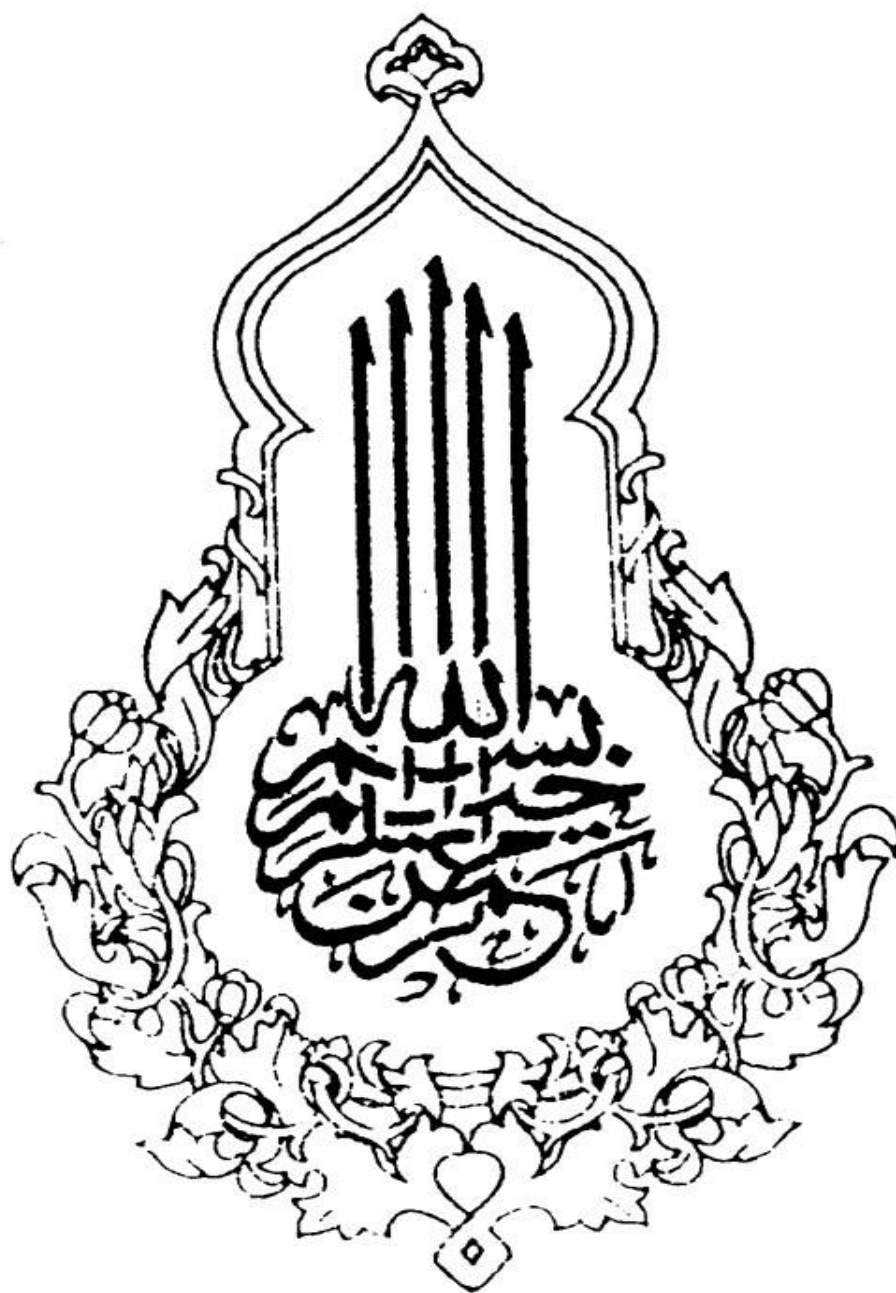
إعداد الطالب/ة

حلا أحمد مكين

إشراف/ د

العام الدراسي:

2024



## فهرس المحتويات

|         |                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 4.....  | Introduction :مقدمة                                                           |
| 5.....  | Problem Statement:مشكلة الدراسة                                               |
| 6.....  | Study Importance:أهمية الدراسة                                                |
| 7.....  | Study Purposes:أهداف الدراسة                                                  |
| 8.....  | Study Questions : تساؤلات الدراسة                                             |
| 8.....  | Research Hypotheses:فروض الدراسة                                              |
| 9.....  | Previous Studies: الدراسات السابقة :                                          |
| 16..... | الإطار النظري :                                                               |
| 16..... | أهمية إدارة التدريب والتطوير :                                                |
| 18..... | التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين في المؤسسات : |
| 19..... | طرق تحسين الأداء الوظيفي :                                                    |
| 21..... | Research Methodology: المنهجية وطرق البحث                                     |
| 22..... | Data Collections procedures: أدوات الدراسة                                    |
| 22..... | Study Determinants: حدود الدراسة                                              |
| 23..... | References :المراجع                                                           |

## **مقدمة: Introduction**

تطورت إدارة الموارد البشرية لتشمل تحديد المواهب والقدرات والمهارات والخبرات لهذه الموارد البشرية، حيث أصبحت طريقة حيوية لإدارة رأس المال الفكري والحفاظ عليه، بهدف تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بكفاءة عالية. إدارة المواهب تسعى للعثور على أفراد استثنائيين يمكنهم توفير ميزة تنافسية طويلة الأمد للشركة من خلال مهاراتهم وكفاءاتهم الاستثنائية. بالمقابل، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم واختيار المتقدمين للوظائف بشكل عام وتساعدتهم على التطور والنمو داخل المنظمة.

و يظهر أن التدريب يلعب دورًا حيويًا في دعم هذه العمليات، حيث يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعرفة والمهارات والتجارب التي تعزز نموهم المهني وأدائهم. يساهم التدريب بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمنظمة عبر أنشطتها وجوانبها المتعددة، ويركز على تعزيز كفاءات الموظفين وفهمهم الشامل للمهام التي يقومون بها.

ونجد أن الاداء الوظيفي يشير الي قدرة الفرد على إتمام وتحقيق المهام المنضوية تحت وظيفته، ويعكس كيفية امتلاكه للمهارات والقدرات الضرورية لتلبية متطلبات الوظيفة. غالبًا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، حيث يُفهم الجهد كالطاقة المبذولة في العمل، بينما يُقيم الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الفرد. على سبيل المثال، يمكن للطالب أن يُبذل جهدًا كبيرًا في الاستعداد لامتحان، لكنه قد يحصل على درجات منخفضة، مما يعكس جهدًا مرتفعًا وأداءً ضعيفًا.

إدارة التدريب والتطوير تعتبر جزءًا أساسيًا من استراتيجية الموارد البشرية في أي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والنجاح في سوق العمل العالمي المتنافس. من خلال برامج التدريب والتطوير، تقدم هذه الإدارة فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم الفنية والناعمة، والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

كما نجد أن الأداء الوظيفي يعتمد على تفاعل القدرات الفردية والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري. فالقدرات وحدها قد تكون غير كافية لتحقيق أداء متميز إذا لم تتوافر الدوافع اللازمة للعمل. على الجانب الآخر، قد يكون الدافع متاحًا للعمل، ولكن بدون القدرة اللازمة، فإن الأداء الوظيفي سيكون ضعيفًا، مما يوضح أهمية التوازن بين القدرات والدوافع لتحقيق أداء فعال في العمل.

مع التطورات السريعة في التكنولوجيا والمتطلبات السوقية، تلعب إدارة التدريب والتطوير دورًا محوريًا في تجديد وتحديث مهارات الموظفين ليكونوا على اطلاع دائم بأحدث التقنيات والممارسات الصناعية. هذا التكيف يساعد المنظمة على البقاء متميزة ومتفوقة في سوق العمل المتغير.

#### **مشكلة الدراسة: Problem Statement**

إدارة التدريب والتطوير تلعب دورًا حيويًا في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحديثة. حيث تركز هذه الإدارة على تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين من خلال تقديم برامج تدريبية متنوعة وموجهة نحو تحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها المستقبلية.

في هذه المقدمة، سنسلط الضوء على أهمية دور إدارة التدريب والتطوير وكيفية تأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

وتعتبر برامج التدريب والتطوير تهدف إلى تعزيز المهارات الفنية مثل التخصصات المتقدمة في مجالات العمل المختلفة، وكذلك المهارات الناعمة مثل الاتصال، وحل المشكلات، والقيادة. هذا التحسين يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم اليومية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية بشكل أكبر.

حيث نجد ان إدارة التدريب والتطوير تعد عنصراً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، حيث تعمل على تحسين المهارات والقدرات، وربط التدريب بأهداف المنظمة، وزيادة الرضا والولاء للموظفين، والاستجابة للتغيرات التكنولوجية والسوقية. من خلال هذه الاستراتيجيات، تساهم إدارة التدريب والتطوير بشكل كبير في نجاح المنظمة واستدامتها في السوق العالمي المتنافس.

## أهمية الدراسة: Study Importance

### الأهمية العلمية:

إدارة التدريب والتطوير تساهم في تطوير المعرفة النظرية في مجالات تحسين الأداء الوظيفي وتطوير القدرات الفردية. من خلال الأبحاث والدراسات التي تُجرى، يتم استكشاف النظريات المختلفة وتطبيقها على سياقات عملية مختلفة، مما يسهم في تحسين فهمنا لكيفية تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين. كما يوفر البحث في إدارة التدريب والتطوير إطاراً نظرياً لتقييم فعالية برامج التدريب والتطوير وتأثيرها على الأداء الوظيفي. يُسهم هذا

التحليل في فهم أفضل للمتغيرات التي تؤثر على نجاح هذه البرامج وكيفية تحسينها بشكل مستمر. ويمكن لإدارة التدريب والتطوير أن توجه البحث العلمي القادم نحو مناطق جديدة للدراسة والاستكشاف، مما يساهم في تطوير النظريات الحالية أو إيجاد نظريات جديدة تفسر تأثير التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

### الأهمية العملية:

تساعد برامج التدريب والتطوير الموظفين على تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم في مجالات مختلفة. تشمل هذه المهارات الفنية والناعمة مثل الاتصال، وحل المشكلات، والقيادة، مما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعاليتهم في العمل. ومن خلال تحسين مهارات الموظفين وزيادة مستوى معرفتهم، يمكن لبرامج التدريب والتطوير أن تساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة داخل المنظمة. يتيح ذلك للموظفين القدرة على إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. وتوفير فرص التطوير الشخصي والمهني يعزز رضا الموظفين عن العمل ويزيد من مستوى الولاء تجاه المنظمة. الموظفون الذين يشعرون بأن المنظمة تستثمر في تطويرهم يكونون أكثر استعداداً للالتزام بأهدافها ودعمها. وتعتبر المنظمات التي توفر برامج تدريب وتطوير فعالة مكاناً مثيراً للاهتمام للمواهب الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم هذه البرامج في تعزيز سمعة المنظمة كصاحبة رعاية واهتمام بموظفيها.

### أهداف الدراسة: Study Purposes

تسعى الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور إدارة التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كما تهدف بشكل فرعي إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف علي أهمية إدارة التدريب والتطوير في تحسين إداء العاملين في المؤسسات.
- 2- تحديد أفضل الطرق لتحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات.
- 3- التركيز علي التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين في المؤسسات.
- 4- التعرف علي طرق مواجهة التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير في المؤسسات.

#### تساؤلات الدراسة: Study Questions :

- 1- ما أهمية إدارة التدريب والتطوير في تحسين إداء العاملين في المؤسسات؟
- 2- ما طرق تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟
- 3- ما هي التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين في المؤسسات؟
- 4- ما طرق مواجهة التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير في المؤسسات؟

#### فروض الدراسة: Research Hypotheses:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التدريب والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة التدريب والتطوير وتحسين الاداء الوظيفي ترجع الي المتغيرات الديمغرافية.

## **الدراسات السابقة: Previous Studies :**

**دراسة الزهراني (2021) : أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين : دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة.**

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته بالنسبة للموارد البشرية والتعرف على أساليب نجاح وفشل البرامج التدريبية وإبراز دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ومعرفة المبادئ التي يقوم عليها التدريب وافترضت الدراسة بأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين عند مستوى دلالة إحصائية ( $0.05 <$ )، وأنه لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وجودة العمل عند مستوى دلالة إحصائية ( $10.05$ )، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05$ ) في الموظفين في القطاعين العام والخاص حول أثر التدريب في رفع كفاءة العاملين. وتكون مجتمع هذا البحث من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من عدد من الموظفين في القطاعين العام والخاص وعددهم 50 مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان في الدراسة الحالية وتم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في spss باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة المناسبة الدراسة الظاهرة وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، ويؤكد تلك النتيجة معامل الارتباط ( $1.0$ ) وبالتالي ترفض الدراسة الفرض الأول القائل بأن لا يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين وتقبل الفرض البديل بأنه لا يوجد

علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وإنتاجية العاملين، وأتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ( $0.05 >$ ) في وجهات نظر الموظفين في القطاعين العام والخاص حول اثر التدريب في رفع كفاءة العاملين حيث أن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.071) وأوصت الدراسة بأنه لابد من إكساب الموظفين في القطاعين العام والخاص بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاءاتها الإدارية لابد من زيادة الاستقرار للعاملين في العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين ولابد تنمية اتجاهات الموظفين في القطاعين العام والخاص الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم ولابد من مواكبة الموظفين في القطاعين العام والخاص للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.

#### دراسة آل الذيب (2022) : محددات فعالية التدريب و تأثيره على أداء العاملين في المنظمات الصحية .

تركز الدراسة الحالية على أثر التدريب على أداء العاملين وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة أثر محددات التدريب التالية: طبيعة كل من الحقيبة التدريبية، ومكان التدريب المدربين بمركز الخدمات الطبية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات الشخصية، والقسم الثاني عبارة عن خمسة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المركز بلغت (151) موظف. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين محددات التدريب وأداء العاملين وكان في المرتبة الأولى من حيث التأثير طبيعة مكان التدريب بمعامل ارتباط (0,765). يليها طبيعة

المدرّبين (0,741)، يليها طبيعة المتدربين (0,689) وأخيراً طبيعة الحقيقة التدريبية بمعامل ارتباط (0,679). أهم التوصيات: التركيز بشكل أكبر على التدريب الداخلي. الاستمرارية في التدريب نظراً لأهميته وأثره في تحسين أداء العاملين. شرح أهداف البرنامج التدريبي للمتدربين استحداث أساليب غير تقليدية في التدريب.

دراسة محمد (2018):

التدريب هو أحد أبرز الأدوات في تطوير الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث يقوم كثير من العاملين بالسفر لمسافات طويلة لحضور المؤتمرات وورش العمل لاكتساب المهارات والمعارف الضرورية في مجالات متعددة. يُعتبر التدريب عملية مستمرة وأساسية لاستمرارية نجاح المنظمات، حيث يُسهم في تطوير مهارات الفرد وتعزيز أساليبه السلوكية، ويساهم أيضاً في اكتسابه لمعرفة أعمق وأشمل في مجال عمله. وتُضيف برامج التدريب قيمة جديدة للمنظمات من خلال توسيع قدرات ومهارات الأفراد، مما يساعد على تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين النتائج العامة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر التدريب للفرد الأمان والاستقرار الوظيفي، ويفتح أمامه فرصاً للتقدم وشغل المناصب القيادية سواء داخل المنظمة أو في سوق العمل بشكل عام. تهدف هذه الدراسة إلى تقييم سياسات التدريب المطبقة في الفنادق ذات الثلاث نجوم بالقاهرة، خاصة في قسم إنتاج الطعام (المطبخ)، وفحص تأثير البرامج التدريبية على أداء ومهارات العاملين بهذا القسم. ومن المفترض أن تُظهر الدراسة أن الفنادق تطبق سياسات تدريبية محددة، وأن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للتدريب على رفع مستوى المهارات لدى العاملين في قسم إنتاج الطعام (المطبخ). وتمت الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية على عينة من عشرة فنادق ذات الثلاث نجوم في القاهرة، وأظهرت نتائج الدراسة

وجود نقائص في سياسات التدريب المعمول بها وقلة في عدد البرامج التدريبية التي تعمل على رفع مستوى المهارات لدى العاملين في قسم إنتاج الطعام (المطبخ).

#### دراسة الرشيد (2014) : اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين

يحتل الاستثمار في العنصر البشري مكانة متميزة في تحقيق التنمية لأية منظمة وذلك لتجديد قدرتها وحيويتها ومساعدتها على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية نظرا لأهمية الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال إنفاق غالبية الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة أموالا طائلة لتدريب العاملين لديها مما يؤكد أهمية الكوادر البشرية والعملية التدريبية التي تساعد على تحسين الأداء وتطوير وسائل العمل سعيا لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في الإنتاج أو الخدمات المقدمة. وقد تزايد اهتمام الإدارة وتأكيدها من الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التدريب والتنمية في جعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتقديم الجديد الأجود من المنتجات والخدمات لتحقيق ميزة تنافسية ورضا عام عن المنظمة. (السالم، 2009 - الخطيب، 2006). ويأتي التدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي كوسيلة أساسية لتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة داخليا وخارجيا، كما أنه ونظرا للتطورات التكنولوجية، فإنه أصبح من الضرورة إعادة التدريب للعاملين بالمنظمة لإكسابهم الجديد من المعارف والقدرات والمهارات التي تساعد على أداء العمل بشكل متميز. (إبراهيم، 2009). وتهدف هذه الدراسة للتعرف أهمية الحاجة للاستثمار في التدريب، وعلى مستوى تأثير البرامج التدريبية في أداء العاملين وتطوير قدراتهم لإتمام المهام الوظيفية بشكل أفضل في قطاع الشؤون الإدارية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت.

دراسة (Rajeswari And Palanicham (2014): أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في بعض مؤسسات القطاع العام.

وقد طبقت الدراسة على ٣٥٠ موظف شمل ٦٠ مدراء تنفيذيين، و ٦٣ مشرف و ٢٢٧ موظف وقد خلصت الدراسة إلى أن التدريب ميزة هامة جدا في عصرنا الحاضر والذي يساهم بشكل مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها. كما أن معظم المنظمات اليوم قد جعلت لها برامج وأقسام خاصة للتدريب على أساس منتظم حيث أن التدريب يساهم في زيادة المهارات والمعارف للعاملين مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها ورفع كفاءتها الإنتاجية. وتكشف هذه الدراسة بأن أثر التدريب والرضا الوظيفي في بعض منظمات القطاع العام لا يتماشى مع أفضل الممارسات المطلوبة فيما يخص منهجية ومستويات الأداء للعاملين بعد التدريب لتطوير المهارات والمعارف لديهم كما هو مطلوب. وقد أوصت الدراسة بأن تتم عملية المشاركة في التدريب حسب الأصول الصحيحة، كما يجب على منظمات القطاع العام المساعدة في تحديد طرق الأداء الجيدة وتوجيهها في تحقيق زيادة المعرفة لدى العاملين.

دراسة (Shuibin et al(2020) : تقييم لتأثير التدريب والتطوير على إنتاجية الموظفين في دائرة التعليم .

التدريب والتطوير له تأثير أكبر على أنشطة مؤسسات القطاع العام. تفشل بعض المنظمات في تنفيذ التدريب والتطوير بشكل كامل في عملياتها دون المشاركة المناسبة للمدربين المتخصصين أو عدم كفاية الموارد لتدريب موظفيها أو موظفيها في كثير من الأحيان. تتناول الدراسة تأثير التدريب والتطوير في القطاع العام، في بلدية وا، ولا سيما خدمة التعليم

في غانا (GES). قامت الدراسة بتحليل التركيبة السكانية للمستجيبين، والعوامل المهمة في حل مشاكل الأداء، والأنشطة الإدارية الأخرى التي تؤثر على إنتاجية الموظف بجانب التدريب والتطوير، وتوصيات حول كيفية تنفيذ التدريب والتطوير في GES. واستخدم الباحثون الاستبيانات كأداة للحصول على البيانات من المجيبين. ومع ذلك، لاحظت الدراسة وجود فجوة تتمثل في أن الموظفين ليسوا على اطلاع جيد بالمعلومات المتعلقة بسياسة التدريب المحددة جيدًا مما يجعل من الصعب على GES إجراء التدريب والتطوير بفعالية وكفاءة. ولذلك توصي الدراسة بأن إدارة GES وكذلك الموظفين يجب أن يكون لديهم سياسة تدريب محددة بشكل جيد. يجب على الإدارة تعزيز قنوات الاتصال الخاصة بها مع المعلمين للتأكد من أنهم على اطلاع على القضايا المتعلقة بسياسات التدريب وتقييم احتياجات التدريب. يجب أن توفر الحكومة التمويل الكافي لـ GES لتنفيذ برامج التدريب والتطوير بشكل فعال لضمان جودة أفضل للخدمة في بلدية والبلد ككل.

**دراسة Abdulrahman & Mshelia (2022) : تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين.**

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين في رماث بوليتكنيك، مايدوجوري والبوليتكنيك الفيدرالية، مايدوجوري. يشمل التدريب والتطوير جميع المحاولات لتحسين الأداء من خلال زيادة قدرة الموظف على الأداء من خلال التعلم. واعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي المسحي. تم استخدام تقنية أخذ العينات الهادفة في اثنين من الكليات التقنية المختارة (الولاية والفدرالية). وكان للدراسة أربعة أهداف. هناك أربعة أسئلة بحثية توجه إجراء الدراسة. تم صياغة واختبار أربع فرضيات صفرية عند مستوى دلالة

0.05. كانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي تصميم الاستبيان المنظم بما يتماشى مع مقياس تصنيف ليكرت ذو الأربعة لترات. تم التحقق من صحة الأداة من قبل اثنين من الخبراء. وقد شملت الدراسة عينة حجمها 364 فرداً من أصل 3989 مجتمعاً من خلال معادلة حجم العينة تارو يمانى. تمت الإجابة على أسئلة البحث باستخدام المتوسط والانحراف المعياري بينما تم اختبار الفرضيات الصفرية باستخدام اختبار  $t$  للعينات المستقلة. بناءً على التحليل، كشفت الدراسة، من بين أمور أخرى، أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين (المحاضرين)؛ تحدد الفنون التطبيقية احتياجات التدريب والتطوير من خلال الحد الأدنى من توصيات NBTE القياسية وتوصيات ممارسة الاعتماد وتوصيات مديرية ضمان الجودة وقائمة المراجعة الإدارية والصندوق الاستثماري للتعليم العالي وهي طرق لتحديد احتياجات التدريب والتطوير في الفنون التطبيقية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الكليات التقنية على تشجيع ورعاية موظفيها للتدريب والتطوير باعتباره وسيلة يقوم الموظفون من خلالها بتحديث معارفهم.

**دراسة (2017) Shafiq, S., & Hamza : أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين في الشركات الخاصة.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي، ومعرفة التأثير المعتدل للالتزام التنظيمي على العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. تم إجراء هذه الدراسة في ثلاث شركات وهي شركة كينيا باور، وشركة كينجن وشركة مومباس للسكر. تم اعتماد تصميم المسح الوصفي في الدراسة. بلغ مجتمع الدراسة 5866 موظفاً في الشركات الثلاث. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب والتطوير لهما تأثير كبير على الأداء

التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن الالتزام الوجداني والالتزام المستمر والالتزام المعياري يخفف من العلاقة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسة السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي وكما تتشابه في كون بعض الدراسات قد اعتمدت على اختيار العينة بشكل عشوائي، كما تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسة كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث ، في حين كونها اختلفت في تركيزها على استقطاب الكفاءات العالية من خلال برامج التدريب التطوير المهني .

#### الإطار النظري:

##### • أهمية إدارة التدريب والتطوير:

يكتسب التدريب أهمية متزايدة يوما بعد يوم، وقد أصبح من المسلمات المطروحة أمام مؤسسات القطاع العام والخاص في كافة المجالات المختلفة، ويعد التدريب من أهم أدوات التنمية في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة إذا أحسن استثماره وتوظيفه والذي سوف يساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج. كما تتزايد القناعة لدى القادة على أن التدريب يعتبر أكثر العناصر فاعلية في التأثير على العاملين وأحداث التغيرات نحو تحسين الأداء ورفع الإنتاجية ليعود النفع على الموظف والمؤسسة بشكل عام.

ومع زيادة التطور في مجالات الإدارة التي لازمت التكنولوجيا الحديثة وتحولات العلوم الإنسانية في مجالات متعددة مثل الاقتصاد والموارد البشرية والإدارة أصبح التدريب في

مقدمة الوسائل التي تساعد في الحصول على الوظيفة أو الترقية للعاملين وبطبيعة الحال فكلما كانت الأجهزة والطرق المستخدمة في التدريب متطورة يؤدي ذلك إلى تحقيق الكفاءة والفعالية لدى كافة التدريب (الرشيدي، 2014).

وفي ظل المناخ السائد في غالبية الدول النامية والذي يتسم بعدم الاستقرار الوظيفي خاصة في القطاع الخاص فكيف يمكن للعاملين العمل والإبداع في وظائفهم بل كيف يمكن لهم تجنب فقدان الوظيفة في إطار عمليات إعادة الهيكلة ويمكن أن تجيب على هذه التساؤلات في أن الحل هو النظر إلى التدريب باعتباره تنمية قدرة العامل على التوظيف بما يساهم في تحقيق مصلحة مشتركة للعامل والمؤسسة التي ينتمي إليه فالتدريب والتطوير واكتساب المزيد من المهارات يفتح آفاقا جديدة للموظف من فرص الترقى والتوظيف داخل وخارج المؤسسة العمل يعمل فيها. وقد أشار بعض التقارير التي تعني بالتدريب أن غالبية

الطلبة الذين يخضعون للتدريب يحصلون على وظائف في السوق المحلية رغم خبراتهم البسيطة.

ومن الجدير بالذكر أن التدريب يوسع من إدراك الموظف ويزيد خبراته ومعارفه شريطه أن يتوافق تدريبه النظري مع واقعه العمل وأن يكون التدريب مرتكزا على أساس التخصص وأن لا يرسل شخص الدورات تدريبية لا علاقة لها بمجال العمل الذي يقوم به وتهتم غالبية دول العالم بالتعليم والتدريب باعتبارها الاستثمار الجيد في رأس المال البشري والذي سوف يكون مؤهلا مهنيا لسد حاجة سوق العمل (سرير، 2020).

• **التحديات التي تواجه إدارة التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين في المؤسسات:**

إدارة التدريب والتطوير تواجه عدة تحديات تؤثر على قدرتها على تحسين أداء العاملين في المؤسسات. من بين هذه التحديات:

1. **تحديات مالية وموارد محدودة** : غالباً ما تكون ميزانيات التدريب والتطوير محدودة،

مما يعيق إمكانية تقديم برامج تدريبية شاملة وفعالة. قد تحتاج الشركات إلى الاستثمار في تكنولوجيا التعلم والتطوير المهني، وهذا يتطلب تخصيص موارد مالية كافية.

2. **ضغوط الوقت والجدولة** : تعتبر إدارة الوقت وجدولة البرامج التدريبية التحديات

الشائعة، خاصة في بيئات العمل السريعة التغير. قد يكون من الصعب إيجاد وقت مناسب لتنفيذ البرامج التدريبية دون التأثير على الإنتاجية اليومية.

3. **تحديات التكنولوجيا والبنية التحتية** : في عصر الرقمنة، تواجه الشركات تحديات في

استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوفير بيئات تعلم فعالة وملائمة. قد تحتاج إلى الاستثمار في منصات تعليمية إلكترونية وأنظمة إدارة التعلم لدعم برامج التدريب.

4. **ضرورة تخصيص الدعم الإداري** : لتحقيق نجاح برامج التدريب والتطوير، يتطلب

الأمر دعماً قوياً من الإدارة العليا والتزاماً بالتعلم المستمر كجزء من ثقافة المؤسسة. قد تواجه التحديات في تحقيق هذا التعاون والدعم.

5. **تحديات تقييم الأداء وقياس النتائج** : قد تواجه التحديات في قياس فعالية البرامج

التدريبية وتحديد النتائج الملموسة التي تحققت من خلالها. من المهم تطوير أدوات تقييم واضحة وموثوقة لقياس تأثير البرامج على أداء العاملين.

6. **تحديات الثقافة التنظيمية** :قد تواجه صعوبة في تغيير ثقافة المؤسسة لتعزيز التعلم

المستمر وقبول التحسين المستمر كجزء من العمل اليومي (مخصيد،2019).

باختصار، إدارة التدريب والتطوير تواجه تحديات متعددة تتطلب التخطيط الجيد والاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها، بهدف تحقيق أقصى استفادة من الاستثمار في تطوير المهارات وتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

### • طرق تحسين الأداء الوظيفي :

يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال المداخل التالية :

#### 1- تحسين أداء الموظف :

يري البعض أن تحسين أداء الموظف هو أكثر العوامل صعوبة في التغيير وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء بأن الموظف بحاجة إلي تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث هذا التحسين وهي :

- التركيز علي نواحي القوة لدي الموظف ، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها ، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل ، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء علي جميع نواحي القصور والضعف لدي الموظف ، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة لدي الموظف من مواهب والعمل علي تنميتها .

- التركيز علي التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله ، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز ، وإن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلي احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال

السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها ، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة .

- ربط الأداء الوظيفي بالأهداف الشخصية ، ويعني ذلك أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف .

## 2- تحسين الوظيفية :

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصًا لتحسين الأداء ، حيث تساهم واجبات الوظيفية في تدني مستوى الأداء إذا كان مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف ، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفية ، خصوصًا مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتي بعد زوال منفعتها . ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضًا إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرص العمل أو مجموعات مهام ، أو لجان ، وإتاحة المجال لهم بأن يساهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة ، ويتم تحسين الوظيفة أيضًا من خلال توسيع نطاق الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي ، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف .

### 3- تحسين الموقف :

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط بل يتأثر أيضًا بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد ، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصًا للتغيير ، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدي مناسبة عدد المستويات التنظيمية ، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة ، ومدي مناسبة ووضوح خط الاتصال ، والمسئولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة (قرونقة،2019).

حيث نجد أن الهدف من تحسين الأداء الوظيفي لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصر الأداء الوظيفي ومستوياته وتحليل العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفاعلة لتحسين وتطوير تلك العوامل ، وفلسفة تحسين الأداء الوظيفي تمثل سياسة هامة ، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل الإدارية والفنية والتدريبية المتبعة ، والتي تؤثر علي أداء العاملين بها .

### **المنهجية وطرق البحث: Research Methodology**

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يستهدف هذا المنهج وصف الظاهرة ودراستها على أرض الواقع والحصول على البيانات من مصادرها الأساسية، ويقصد بالمنهج الوصفي التحليلي " أحد الطرق العلمية لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

#### أدوات الدراسة: Data Collections procedures:

سوف يتم الاعتماد علي الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث

#### حدود الدراسة: Study Determinants:

الحدود الموضوعية: دور إدارة التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

الحدود المكانية: السعودية.

الحدود البشرية: العاملين في السعودية

الحدود الزمنية: عام 2024.

## المراجع: References

- الزهراني، صالح سعيد (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 16.
- آل الذيب، حفظني خليل محمد (2022). محددات فعالية التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمات الصحية: دراسة تطبيقية على مركز الخدمات الطبية بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة البحوث التجارية، المجلد 44، العدد 1.
- الرشدي، طلال مفرح (2014). اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين : دراسة ميدانية على قطاع الشؤون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 28، العدد 4.
- حمدي، شريف محمود (2018). دور التدريب في رفع كفاءة العاملين: دراسة تطبيقية على بعض فنادق القطاع العام المصري، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 9، العدد 4.
- محمد، وائل محمود عزيز (2018). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق الثلاثة نجوم بالقاهرة، مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة، المجلد 3، العدد 1.
- سرير، كمال أحمد (2020). دور التدريب المبني علي المعرفة في نمو أداء العاملين: دراسة حالة شركة تويوتا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 3.

- مخصيد، هيثم عبد الغفور (2019). قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية علي القطاع الإداري في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد33، العدد1.
- قرونقة، وليد (2019). أثر استراتيجية التدريب علي أداي العاملين في المؤسسات البترولية: دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد2.
- السبول، خالد وليد (2016). أساليب التدريب وأثرها في تطوير العاملين : دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كأدي الاستثمارية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد1.
- مرهج، منذر عبد الكريم (2018). أثر التدريب وتحفيز العاملين علي زيادة رضا عملاء المنظمات الخدمية: دراسة استقصائية علي المستشفيات الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد40، العدد3.
- الرشيدى، طلال مفرح (2014). اتجاهات العاملين نحو أثر التدريب على أداء العاملين : دراسة ميدانية على قطاع الشؤون الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد28، العدد4.

- Shuibin, G., Benjamin, T., & Naam, Y. D. (2020). AN

ASSESSMENT ON THE IMPACT OF TRAINING AND

DEVELOPMENT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN GHANA

EDUCATION SERVICE, WA. *International Journal of information, Business and management*, 12(1), 42–70.

- T. Rajeswari And P. Palanichamy (2014). Impact of Training and Development on Employee Performance in Select Public Sector Organizations. *International Journal of Scientific Research*, Vol. 3, Issue ,4 Special Apr Issue